

Trude Kalcher, Hannes Piber, Oliver Martin

Neue Wege zum ganzheitlichen Organisationsverständnis

Trigon OE Ansätze und systemische Strukturaufstellungen

Wir stehen heute in Organisationen vor der Situation, dass das bekannte Erfahrungslernen nicht mehr ausreicht, weil es einfach für bestimmte Entscheidungen keine relevante Erfahrung in der Vergangenheit gibt. Führungskräfte und ProjektleiterInnen sind herausgefordert, die „Zukunft in die Gegenwart zu bringen“. Dieses „Presencing“, wie es C.O. Scharmer vom MIT nennt, bedeutet, andere Quellen des Wissens zugänglich zu machen. Es geht dabei vor allem darum, wach zu werden für Signale, die eine zukünftige Entwicklung bereits erkennen lassen.

Trigon hat auf den Gebieten der Personal- und Organisationsentwicklung sowie im Bereich der Führung eine Vielzahl von System-theoretischen Modellen und Instrumenten, die situationsbezogen zum Einsatz kommen können, entwickelt. Es erscheint heute besonders wichtig, auf ein ausgewogenes Verhältnis von rational / analytischen und intuitiv / imaginativen Methoden zu achten (Methodenpluralismus).

Die Methode der Systemischen Strukturaufstellung (SySt), wie sie von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelt wurde, kombiniert mit den Trigon Konzepten und Instrumenten über Organisation, Unternehmensentwicklung und Führung sowie mit der Methodik des Presencing von C.O. Scharmer, sichert in kurzer Zeit lösungsfokussierte Einsichten in komplexe Zusammenhänge und gibt praktische Handlungsoptionen für die unmittelbare Zukunft.

Das Aufstellen eines Systems – einer Organisation, einer Abteilung oder eines Arbeitsumfeldes – mit Hilfe von Menschen, die dieses nicht kennen, ist eine wirksame Methode, der genannten Herausforderung zu begegnen. Die/der FallbringerIn erhält zunächst wichtige Informationen über die Beziehungen der „Systemteile“ und die Effektivität eines gesamten Arbeitssystems. Ein „Lösungsbild“ für die vorher genau definierte Fragestellung zeigt Ideen für weitergehende systemische Interventionen mit neuen oft überraschenden Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Methode der Systemischen Strukturaufstellung (SySt) nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd ermöglicht mithilfe einer Gruppe von Menschen einen Blick in die Strukturen eines Systems, zu dem die/der FallbringerIn eine bestimmte Frage hat. Es werden wesentliche Elemente des Systems (Abteilung, Arbeitsgruppe, Projekt, Funktion etc.) durch Personen (RepräsentantInnen) abgebildet. Dabei können sowohl einzelne Personen oder Gruppen als auch abstrakte Teile (Aufträge, Produkte, Ziele, Strategien etc.) abgebildet werden.

Ablauf einer Aufstellung:

In einem Interview mit der/dem FallbringerIn wird die Fragestellung präzisiert und es werden konkrete Ziele herausgearbeitet.

Dabei wird auch festgelegt, durch welche Teile das System abgebildet werden soll. Der/die FallbringerIn wählt Personen aus, die das System darstellen (RepräsentantInnen). Auch die/der FallbringerIn wird in Bezug auf ihre/seine Fragestellung durch eine Person dargestellt (Fokus). Die RepräsentantInnen werden vom Fallbringer intuitiv an einen stimmigen Platz im Raum geführt.

Es entsteht ein äußeres Bild, das dem inneren Bild der Fallbringerin entspricht. In den Bildern kommt es auf größere und kleinere Abstände an sowie auf die Winkel und die Blickrichtungen (die Struktur des Systems). Die RepräsentantInnen entwickeln deutlich Körperempfindungen, Wahrnehmungen und Gefühlsveränderungen.

Der/die FallbringerIn erlebt meist nach kurzer Zeit eine stimmige Darstellung der realen Beziehungen. Die/der AufstellungsleiterIn sucht durch verschiedene Interventionen nach einem ressourcenreicheren neuen Bild (Lösungsbild), das der/dem FallbringerIn kreative Handlungsoptionen aufzeigt.

Geeignete Fragestellungen sind z.B.:

- Mein Platz: meine Position als Führungskraft in meinem Team
- Fördernde und hemmende Faktoren im Team (Engagement, Motivationsprobleme, Konflikte ...) und Ansätze zur Weiterentwicklung
- Zielfindungsaufstellungen / Umwandeln von blockierenden Glaubenssätzen (beliefs)
- Fördernde und hemmende Faktoren in der Unternehmenskultur / (Zwischen-) Reflexion von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten (Supervisionsaufstellung)
- Beziehung zwischen Unternehmen und Umfeld
- Beziehung zwischen verschiedenen Stakeholdern
- Faktoren einer lernenden Organisation
- Beziehung zwischen strukturellen und kulturellen Faktoren
- Produkt und Kundenzufriedenheit
- Beziehungen zwischen Abteilungen